



AGENCIA LOGISTICA DE LAS FUERZAS MILITARES REGIONAL NORTE

UNIDAD DE NEGOCIO PANADERIA PM 2 REGIONAL NORTE

Periodo: 2023-2024

Presentado a la Dirección General

Señor Coronel Carlos Augusto Morales Hernández
Director General de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

Realizado Por:
Señor (TC) Ricardo Jerez Soto
Director Regional Norte

P.D Modesto Mendoza Silgado
Ingeniero de Alimentos
T.D Harlen Rafael Davila Pallares
Harlen.davila@agencialogistica.gov.co

Misión y antecedentes de la Agencia logística de las Fuerzas Militares.

La Agencia Logística de las Fuerzas Militares (ALFM) en cumplimiento de su misión institucional, la cual tiene por fin *“Proveer soluciones logísticas focalizadas en abastecimientos Clase I, Clase III e Infraestructura a las Fuerzas Militares de Colombia y a otras Entidades del Estado, en todo tiempo y lugar, y desarrollar sus capacidades en la gestión de otros bienes y servicios”*; ejecuta el abastecimiento y la alimentación diaria bajo las diferentes modalidades previstas en los Contratos Interadministrativos de Alimentación a las diferentes Unidades del Ejército Nacional, Armada Nacional, Fuerza Aérea Colombiana y otras Entidades; lo cual implica la optimización de los recursos dispuestos por el Gobierno Nacional y de acuerdo con los fines de la contratación estatal expresados en el artículo 3º de la ley 80 de 1993, que reza: *“Los servidores públicos tendrán en consideración que al celebrar contratos y con la ejecución de los mismos, las entidades buscan el cumplimiento de los fines estatales, la continua y eficiente prestación de los servicios públicos y la efectividad de los derechos e intereses de los administrados que colaboran con ellas en la consecución de dichos fines.”*; debe entonces, propender por satisfacer las necesidades propias de su funcionamiento mediante la adquisición de los bienes y/o servicios que le faciliten el cumplimiento de las actividades asignadas en el Decreto de creación N° 4746 de 2005 y en el Decreto de reestructuración N° 1753 de 2017.

Teniendo en cuenta la necesidad que se origina y partiendo de los menús establecidos para el cumplimiento de los partes diarios en catering y en concordancia con las tablas de porciones determinadas por operaciones logísticas a nivel nacional, la Agencia Logística Regional Norte requiere la adquisición productos listos para consumir que cumplan con las especificaciones técnicas acordes y necesarias para llevar a cabo los lineamientos de la Agencia Logística, el Ministerio de Salud y Protección Social y sus entes de control nacional y regionales, la resolución 2674 de 2013 y todos los lineamientos y requisitos de LEY, que debe cumplir cada catering para la preparación, manipulación, cocción y servicio de los Alimentos que se distribuyen en cada comedor pertenecientes a la Jurisdicción de la Regional Norte. Productos bajo condiciones y cantidades establecidas para cumplir con los requerimientos nutricionales del personal a quien se le suministra dicha alimentación, para lo cual el mercado cuenta con proveedores en este campo que están dispuestos a ofrecer sus bienes para la ejecución de este proceso.

Los agentes dentro de la cadena de producción y distribución de panes, autorizados por el Ministerio de Salud y Protección Social y sus entes de control, deben atender la necesidad de los catering ubicados en las Unidades Militares que se encuentran en los diferentes Municipios y Departamentos de la jurisdicción de la Regional Norte.

Misión

La Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Norte con el ánimo de cumplir la función que se le ha encomendado por el Ministerio de Defensa Nacional, presenta a nuestras unidades militares cubrir y Suministrar a sus unidades militares, Tiendas de Soldados, Casino de Oficiales y Sub Oficiales, familias de cuerpo militar que residen en casas fiscales, dispensario médico entre otros panes frescos y productos de repostería de excelente calidad, mucho más económicos de los ofertados en el mercado y con la característica atención oportuna y de primera mano que ofrece la Agencia de Logística de las Fuerzas Militares Regional Norte.

Visión

Llegar a ser reconocidos como el mejor productor y distribuidor de productos de panadería de todas las unidades militares de la zona norte en el año 2024, que nuestros héroes sepan que nuestros productos fueron elaborados por personal calificado adscrito de la entidad, con todos los estándares de calidad requeridos y el mejor sabor del mercado.

Planteamiento e historia de la Industria Panadera

En la industria de la panadería los informes o análisis con respecto a la realidad del mercado y sus proyecciones son insuficientes, siendo necesario revisar los estudios más recientes que nos permitan obtener información lo más cercana posible a la situación real del mercado. Según el diario de La Republica, una de las propuestas más fuertes es la competitividad empresarial y el fortalecimiento de los emprendedores en el país.

Según cifras presentadas por esta, las Pyme abarcan el 90% de las empresas en Colombia generando el 80% de la empleabilidad nacional y aportan el 50% del PIB. De acuerdo a la información anterior, se deduce la importancia que tiene el emprendimiento para el desarrollo económico nacional, regional, y local; además de la oportunidad de crear una actividad empresarial como fuente de ingresos para mejorar la calidad de vida del emprendedor.

Para lograr crear un negocio rentable es importante conocer que este negocio conlleva a altos costos y poca disponibilidad de lugares, ha sido un límite a la hora de crear un negocio especialmente en la ciudad de Barranquilla. Los referentes teóricos muestran como la producción directa es una vía para reducir costos, este ha sido ampliamente utilizado a lo largo de diferentes industrias, sobre todo en hotelería y turismo, donde la naturaleza del negocio da pie para que se externalicen actividades permitiendo centrar sus esfuerzos en los procesos de negocio. Este estudio determina los principales problemas de la industria en Colombia que perciben las empresas son el alta de demanda, el negocio busca ofrecer productos de panadería y repostería para abastecer las unidades militares a cargo de la regional.

En conclusión, se evidencio que existe la disposición para fabricar los panes y demás productos de panadería, donde más del 70% de los comedores entrevistados estarían interesados en obtener una mayor variedad de productos. Para ellos las características más importantes al momento de elegir un proveedor son la calidad, tiempo de entrega y costo. Los comedores de la regional norte suministran entre 185 y 238 mil unidades de productos de panadería mensuales. Cabe mencionar que al consolidar los gastos y los costos estudiados se puede evidenciar que en 5 años puede haber una creciente en el proyecto.

Estadísticas dadas a conocer por la Organización Mundial de la Salud en el año 2017 con respecto a la nutrición en Colombia, en el cual se estima para Colombia 5.7 millones de personas adultas equivalente a un 17,6% con sobrepeso y 500 mil menos afectados por esta misma situación, como causas de este escenario se reconoce el consumo de calorías y el insuficiente gasto que se realiza de las mismas.

Otra fuente de información consultada corresponde al estudio realizado por la firma Informes Sectorial Colombia (2016) sobre la industria panificadora, siendo Bogotá la ciudad con más panaderías, se estima alrededor de 7.000 locales que equivalen al 59,06% de los establecimientos a nivel nacional, en segundo orden esta Cali con 2.165 locales es decir el 18,05% en seguida de Medellín con 1.535 establecimientos equivalentes al 18,05%, Barranquilla cuenta con 565 establecimientos 4,83% y Bucaramanga con 466 puntos que representan el 3,98%.

Introducción

Esta investigación tiene por objeto realizar un análisis real y confiable del mercado actual con respecto a la comercialización de pan de tipo artesanal, con fórmulas dirigidas a consumidores que desean consumir productos ricos en fibra y saludables, para lo cual se utilizaron variables de orden cuantitativas encaminadas a conocer la viabilidad de los productos, para ello se aplicó una encuesta en compañías comercializadoras de productos y servicios que se enfocan en la atención, satisfacción de hombres y mujeres de todas las edades con una amplia y variedad de gustos.

Dentro de los elementos de la investigación está el componente descriptivo con el cual se busca conocer la realidad del consumidor actual, en cuanto a las preferencias alimentarias de consumo y tendencias que permitan establecer la viabilidad del producto dentro del mercado panificador; estos análisis están apoyados en fuentes secundarias estadísticas e informes de diversas organizaciones del sector en Colombia que agrupan y representan a los empresarios que componen esta área.

Otro de los componentes de análisis que fortalece la construcción del informe está la matriz FODA herramienta que nos permite revisar la situación real del nuevo producto, el mercado y el consumidor, para esto es necesario estudiar los factores que pueden implicar un riesgo alto en la consecución del proyecto, este elemento de análisis se presentará como fundamental dentro de la planeación estratégica para el empresario y que le permitirá cumplir con los objetivos del negocio.

Como parte del proceso investigativo es fundamental conocer la composición del mercado de la industria panificadora en Colombia la cual se divide en tres grupos: compañías industriales que comercializan pan empacado con diversidad de alternativas de producto, empresas medianas quienes tienen parte del sector con marcas propias y grupos pequeños o puntos calientes que en este momento poseen más del 70% del mercado y su composición está dada por medianas, micro y pequeñas empresas, en su mayoría corresponde a entes de orden familiar, proyectándolo como un negocio que sea sostenible para generaciones futuras.

Objetivos

Objetivo General.

Determinar la viabilidad de fabricación y comercialización de pan artesanal en sus diferentes presentaciones destinado a la distribución en los comedores adscritos a la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Norte.

Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis del sector panificador actual a partir de información secundaria, que nos permita conocer el comportamiento del sector panificador y las variables económicas que inciden en este.
- Análisis del comportamiento de los comedores y demás unidades militares , con respecto al consumo de los productos de panadería y repostería.
- Elaborar una matriz FODA con el objetivo de plantearlas posibles estrategias a tener presente para la puesta en marcha del proyecto.

Análisis del sector panificador

Con el objeto de obtener información concreta de los factores que inciden en este sector se hace necesario revisar el comportamiento del consumidor, tendencias y factores económicos más influyentes dentro del precio y que tienen un impacto directo sobre la producción y comercialización del pan regularmente. En esta perspectiva y de acuerdo con el estudio realizado por la firma Nielsen Colombia (2016), con una muestra poblacional de 3.800 hogares encuestados en Colombia, el 93%, de los de los colombianos desayunan, los productos que conforman este primer alimento del día es el pan, arepa, café y chocolate. Así mismo, Las tostadas son un producto sustituto del pan y cuyo consumo solo se reporta en cada 3 de cada 10 hogares en la misma proporción se consumen las frutas. Las galletas es otro producto sustituto el cual no es considerado como parte de la dieta de los hogares encuestados, al igual que el queso.

Por otra parte, dentro de las variables macroeconómicas que inciden directamente sobre el precio del pan se consideran los siguientes insumos: trigo, grasas, margarinas y huevos. Es importante señalar que con respecto a la producción de trigo la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura-FAO, advierte sobre el ascenso en la producción y abastecimiento de cereales para los años 2023 y 2024, y la producción de trigo no disminuirá a futuro. Dentro de la producción internacional se estima que se pueden alcanzar hasta 748,8 millones de toneladas anuales, debido a las cosechas de uno de los más grandes productores Estados Unidos y con participación de América del Sur, las posibilidades que el consumo 30 disminuya por parte de India y Marruecos llevaría a que las cifras en reservas se incrementen para el 2024 y puede tener consecuencia positivas con respecto a bajas en el precio en el precio internacional que favorezca la importación de este insumo.

Análisis del Mercado

El pan es un alimento imprescindible en los hogares del país. Así lo determinó un estudio de Kantar, en el que aseguran que este es un mercado maduro, puesto que el 98% de los hogares en el país compran panes en el año.

En el segundo semestre del 2021 se presentó un incremento en el precio del pan, estableciéndose en un valor mínimo de venta de \$ 400 pesos. No obstante, los elevados valores de las materias primas hacen que muy seguramente se sigan presentando alzas y lleve a muchas panaderías a cerrar durante 2022.

Así lo informó la presidenta de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pan (Adepan), Marcela Morales, quien confirmó la problemática que atraviesa el gremio.

Todo este problema obedece al aumento de materias primas. Desde el año pasado y tras la pandemia, ha habido aumento que se sale de proyecciones. Es un negocio sensible para panaderías pequeñas que no tenían músculo financiero para resistir estos incrementos reiterativos y tan altos", destacó.

Morales, quien comunicó que están solicitándole ayuda al Gobierno, también confirmó que seguramente se pueden seguir presentando incrementos en el precio del pan para el 2022.

"Es un producto que está en las mesas de los colombianos todos los días y al que tiene acceso la mayoría de los colombianos. Se han presentado alzas y seguramente se van a presentar nuevos incrementos de precios debido al aumento, que no encuentra techo, de las materias primas. Adicionalmente entra el impuesto al consumo que se va a reflejar en el precio final del producto", dijo.

Finalmente, la presidenta de Adepan expresó que el aumento del salario mínimo para este año también se verá reflejado en los precios del pan.

"Se suma el salario mínimo. Promovemos la formalidad y negocio sostenibles. Hay panaderías afectadas porque el año pasado en el segundo semestre hubo incremento en materias primas básicas. Se suma un problema de orden mundial, el tema de los fletes, la logística y la reactivación rápida que hubo, ha puesto en dificultades toda esta cadena", finalizó.

Según el informe, en promedio un hogar realiza la compra de pan cada 13 días y cada vez que lo compran, llevan aproximadamente 408 gramos, lo que equivale a una bolsa de tamaño mediano y desembolsando en promedio 3.026 pesos.

De igual manera, se determinó que los días en los que mayor compra de pan hace los connacionales son los sábados y los domingos, seguido por los días lunes.

Partiendo de la necesidad que ha surgido en la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Norte sobre el suministro de pan y productos de panadería, y que se cuenta con la aprobación presupuestal para tal fin, se hicieron cotizaciones personalizadas en los puntos de ventas de empresas productoras y comercializadora en la producción y comercialización pan y sus derivados, se hizo invitación a varias empresas del sector por intermedio de los compañeros administradores de comedores de tropas, a realizar cotizaciones para poder tener precios de referencias y empresas que puedan cumplir con las entregas en los determinados Departamentos donde están ubicadas nuestras unidades de negocios o catering y así elaborar y determinar un estudio de mercado que permita establecer precios y costos reales para el suministro de los elementos que se pretenden adquirir en este proceso de contratación.

Con respecto al impacto económico el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Pro Colombia es la entidad encargada de realizar la publicación de estos pactos comerciales en su portal información que permite identificar los productos de panadería que ingresan al país con cambios arancelarios y que inciden en los costos de producción como son:

Productos sin arancel

- Cereales: trigo, cebada y soya.
- Leche líquida
- Frutas frescas y procesadas: manzanas, uvas, cerezas, nueces y maní.

Productos que se desgravan gradualmente:

- Mantequillas: desgravación en 11 años
- Lácteos procesados: desgravación en 15 años.

Estos tratados comerciales que ha venido estableciendo Colombia con diversos países, se constituyen en la oportunidad para ampliar y actualizar tecnológicamente el sector, también es la 32 ocasión de ampliar el aprendizaje en cuanto a técnicas que permitirían la competitividad y plantear nuevas alternativas de producto.



En el mercado del pan se identifican las siguientes variedades:

a) Panadería artesanal o tradicional: Esta hace referencia al uso de la fermentación como medio para obtener un producto con características de olor y sabor diferentes.

b) Panes funcionales: Esta variedad cumple con el aporte de beneficios al cuerpo, como pan integral, pan de linaza y otros.

c) Pan fresco: Ofrece un producto con olor, sabor natural y tradicional.

d) Panadería Boutique: Allí se utilizan masas madres, pre fermentos, con materias primas de alta calidad y esto se traduce en dar valor a lo que es la elaboración de panadería.

e) Pan congelado: En este producto se trabaja con la temperatura y se busca brindar un producto terminado en directamente en el punto, actualmente se ha empezado a usar a nivel institucional.

f) Panes saludables: La tendencia por productos saludables se plantean productos elaborados con granos enteros, fibra, tipo europeo.

Estrategia de Precios productos de panadería en el mercado:

Se analizaron los diferentes precios que ofrecen algunos productores que atienden el sector panadero (Ludys Ascanio, Javier Ramírez, Distribuidora Full Service) que suministran diferentes tipos de productos de panadería arrojando los siguientes precios y de acuerdo a estos se decidió por el precio de menor valor

PROVEEDOR			LUDYS ASCANIO	JAVIER OSVALDO RAMIREZ MARTINEZ	DISTRIBUIDORA FULL SERVICE	MENOR PRECIO
NIT:			49774270	15030711	901176934	
ITEM	PRODUCTO	UND. MED.	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO
1	PAN CORRIENTE X 70 GR	UND	\$1.200	\$ 700	\$ 760	\$ 700
2	PAN DULCE X 70 GR	UND	\$1.150	\$ 750	\$ 810	\$ 750
3	PAN DE COCO X 60 GR	UND	\$1.100	\$ 700	\$ 750	\$ 700
4	PAN HAMBURQUESA X 80 gr 2 unidades	UND	\$1.600	\$ 900	\$ 1.000	\$ 900
5	PAN PERRO X 70 GR	UND	\$800	\$ 800	\$ 860	\$ 800
6	TAJADA DE PONQUE X 100 gr	UND	\$1.500	\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.500
7	PAN TAJADO X 450 gr	UND	\$3.800	\$ 3.300	\$ 3.400	\$ 3.300
8	BROWNIE X 60 GR	UND	\$2.800	\$ 2.900	\$ 2.800	\$ 2.800
9	CROISSANT X 100 GR	UND	\$1.900	\$ 1.600	\$ 1.650	\$ 1.650
10	PAN ROSCON X 70 GR	UND	850	900	960	850

11	GALLETA NEGRA TIPO CUCA X 60 GR	UND	800	900	750	800
12	GALLETA BLANCA DULCE X 60 GR	UND	800	900	750	800
13	PAQUETE DE GALLETA TIPO LECHE X 10 GR	UND	550	500	500	500
14	MANTECADA X 80 GR	UND	1500	1300	1250	1250
15	DONA X 60 GR	UND	950	1000	1060	950

Estrategias de Distribución:

La unidad de negocio definió como estrategia de distribución hacer uso de los vehículos adscritos a la regional de tal forma de poder realizar las entregas oportunas en los diferentes comedores que requieran los productos elaborados por la panadería de la Regional Norte.

Estrategia de Promoción y Comunicación:

La unidad de negocio definió como estrategia de promoción y comunicación informar de primera mano a las diferentes unidades militares de la puesta en marcha de la panadería de la regional norte en cabeza del técnico de Otros Bienes y Servicios y demás funcionarios activos de la regional.

Equipos, Herramientas y Recursos

Los recursos requeridos para la puesta en marcha de esta unidad de negocio son los siguientes:

Arriendo de local, Servicios Públicos e Impuestos para fabricación de los diferentes productos.

El valor mensual del arriendo el cual incluye pago por concepto de servicios públicos e Impuesto al valor agregado (IVA) es de Un millón Veinticuatro mil quinientos noventa y un pesos (\$ 1.024.591) M/L.

Técnico Oficial de Panadería para elaboración de los diferentes productos.

El salario mensual básico del Técnico de Panadería con sus prestaciones de ley es de Un millón quinientos dos mil ciento treinta y seis pesos (\$ 1.889.654) M/L.

Total ingreso promedio mensual: \$ 2.030.260.




- IBC parafiscales - IBC seguridad social: \$ 1.889.654
- Salud obligatoria: \$ 160.621
- Pensión obligatoria: \$ 226.758
- ARL (Administradora de Riesgos Laborales): \$ 9.864
- Caja de compensación familiar: \$ 75.586
- SENA + ICBF: \$ 0
- Subsidio de transporte: \$ 140.606
- Vacaciones: \$ 78.736

- Prima de servicios: \$ 169.188
- Cesantías: \$ 169.188
- Intereses de cesantías: \$ 20.303




Costo mensual real: \$ 2.940.504

Maquinaria de Diferentes características para elaboración y control del proceso.

- 1 Horno Rotatoria 12 Latas
- 1 Mojadora Amasadora
- 1 Batidora 10 litros
- 1 Cortadora divisora de masa
- 1 mesas de acero inoxidable 150x90x80
- 1 Congelador-Refrigerador para materias primas
- 2 Escalibiladero de 18 latas
- 36 Bandeja lata perforada acero inoxidable 40x60 cms
- 5 Contenedor rectangular 100L con ruedas y tapa
- 1 Balanza gramera capacidad 30 kg. Controladora.

PRODUCTO	DESCRIPCION	UNIDADES	PRECIO	PRECIO
Mojadora Amasadora x 15 libra (Vida Util 10 años)	 <p>Marca Exhibir Equipos Referencia EHS30 Capacidad 15 libras de harina Voltaje 220V Trifasica Potencia 1300/1700W Dimensiones 84x42x78cm (Alto, ancho y fondo)</p>	1	\$ 5.150.000	\$ 5.150.000
Cortadora divisora de masa (Vida Util 10 años)	 <p>Producto Cortadora de masa manual Estructura Fundición de hierro Pintura Electrostática Cuchillas Acero cromado Taza o bowl de corte Fundición de aluminio Base en angulo Hierro pintado de 1 pulgada y media</p>	1	\$ 1.780.000	\$ 1.780.000
Escalibiladero de 18 lata (Vida Util 10 años)	 <p>Estructura acero inoxidable Dimensiones: 51 x 67,5 x 178 cms (frente, profundo, alto); medidas varian de acuerdo a su horno. Espacio entre bandejas: 9 cms</p>	3	\$ 1.550.000	\$ 4.650.000
PRODUCTO	DESCRIPCION	UNIDADES	PRECIO	PRECIO
<u>TAJADORA DE PAN (MESA) – BREADMATIC</u> (Vida Util 10 años)	 <p>Dimensiones Frente 60 cm Fondo 58 cm Alto 64 cm Motor de 1/3 h.p. con voltaje 110v. 29 cuchillas en acero inoxidable. Contiene bandeja para residuos. Rebana panes hasta 18 cm de alto. Corta rebanadas de pan a 12 mm de ancho.</p>	1	\$ 6.800.000	\$ 6.800.000

PRODUCTO	DESCRIPCION	UNIDADES	PRECIO	PRECIO
Batidora de 10 litros EM10B (Vida Util 10 años)	 <p>Ref EM10B Marca Genérica China Capacidad 10 litros Capacidad max en harina 3 libras Velocidades 2 Voltaje 110V 60Hz Potencia 370W Accesorios Paleta y globo Dimensiones 76x43x51cm (alto, ancho y fondo)</p>	1	\$ 2.355.000	\$ 2.355.000
Horno rotatorio para panadería 12 latas (Vida Util 10 años)	 <p>Marca Exhibir Equipos Combustión A gas natural o propano Voltaje Monofásico 110Voltios , bifásico 220 V, o trifásico 220 voltios. Estructura Acero Inoxidable Incluye 2 carros escabiladeros Dimensiones 1.70 x 1.15 x 1.40 (alto, ancho, largo)</p>	1	\$ 27.280.000	\$ 27.280.000
Bandeja lata perforada acero inoxidable 40x60 cms (Vida Util 10 años)	 <p>Medidas 40x60 cms Material Acero inoxidable perforado o aluminio Espesor 0,9 mm</p>	48	\$ 12.000	\$ 576.000

PRODUCTO	DESCRIPCION	UNIDADES	PRECIO	PRECIO
Contenedor rectangular 100L con ruedas y tapa (Vida Util 10 años)	 <p>Dimensiones 71 x 41 x 71 cm Paquete De 1 ud. Color Blanco Capacidad 100 L Uso Alimentario Material Plástico</p>	5	\$ 120.000	\$ 600.000
Congelador / Refrigerador vertical de un ala (Vida Util 10 años)	 <p>Marca Exhibir Equipos REF NV650L Sistema No-frost Potencia 250W Corriente 3,5 amperios Voltaje 110v Capacidad 650L Rango de temperatura +4°C a +8 ° C Máxima Temperatura ambiente 26 ° C / 60% HR Estructura Acero inoxidable Refrigerante R134a</p>	1	\$ 10.150.000	\$ 10.150.000
Balanza solo peso (USO RUDO) IDEAL PARA AMBIENTES HUMEDOS; Superss15 BBG balz s/peso 15kg d1g (Vida Util 5 años)	 <p>Dimensiones 71 x 41 x 71 cm Paquete De 1 ud. Color Blanco Capacidad 100 L Uso Alimentario Material Plástico</p>	1	\$ 767.227	\$ 767.227

Necesidades y Requerimientos de Materia Prima e Insumos.

Texto breve	Unidad medida pedido	Cantidad de pedido
ACEITE BIDON D.S. 20 l MAT PRIM	UN	1
ACEITE DE SOYA 20L - DS	UN	1
ALMENDRA LAMINADA 1 kg MAT PRIM	KG	1
ARQPE VDE 5 KG	UN	1
ASTRA 1X15 KG T.F.	UN	6
AZUCAR MANUELITA BLANCA KG	KG	150
BASE CREMA PILLSBURY CAKE 22.6 KG	UN	3
BREVA PASA EL PARAGUITA PLATO 3.5 KG	UN	1
BREVA EL ALMIB KG	UN	12
BSA BAGUET C/VENTANILLA 'O'	UN	1.000
BSA S/IMPRES N°2 20.5X46+9.ET	UN	500
BSA PAN FRANCES BAGUETT AJO Y QUESO	UN	1.000
BSA PAN FRANCES BAGUETT QUESO	UN	1.000
BSA S/IMPRES MED ET 21X33+8	UN	500
BSA S/IMPRES N°3 30.5X30.5+8.5 ET	UN	500
BSA TRANSP #7 (32X41X4.5)	UN	500
B/DILLO EL PARAGUITA 6.25 KG	UN	3
CEREZA MARRASQUINO 3.1 KG	UN	1
CHOC BARRA SEMI AMARG SICA0 5Kg MAT PRIM	UN	1
CINTA ENMASCARAR SCOTT 12X50 CM	UN	10
CIRUELA PASA S/SEMI DS 10 kg MAT PRIM	UN	1
COBERTURA CHOC BCO 2.5 kg	UN	1
COCO RALLADO 2.5 KG	UN	1
COLORANTE LIQ ROJO 60 ML MAT PRIM	UN	1
COLORANTE LIQ AMARILLO 60 ML MAT PRIM	UN	1
CREME CAKE VAINIL LADM 11.34 KG	UN	6
CREMA TOP FIL DELUX X4 kg MAT PRIM	UN	20
DURAZ MITADES DS 820g	UN	12
ESENCIA SANTILL NARANJ 500 ML MAT PRIM	UN	1
ESENCIA SANTILL CANEL 500 ML MAT PRIM	UN	1
ESENCIA SANTILL HINOJO 500 ML MAT PRIM	UN	1
ESENCIA LEVAPAN SAB COCO 3.8 LT MAT PR	UN	1
ESENC MANTEQ 4 KG	UN	1
ESENC VAINIL BCA 4 KG	UN	1

FECULA UNIVERS BLTO 12 KG MAT PRIM	UN	1
FLAN GEL HADA 720 GR	UN	2
FRUTA CRISTALIZADA KG-DS	UN	2
GALLET TRITURAD DS - MAT PRIM	UN	1
HARINA INTEGR 3 CASTILLO 25 KG	UN	1
HARINA TRIGO ELITE 50 KG	UN	1
HARINA TRIGO ULTRANPONQ 50 KG	UN	1
JAMON EMPERATRIZ TAJ 1KG PANAD	UN	1
JARABE TRES RICHES UHT 1 L	UN	12
LEVAD FRESC 500 GR	UN	25
M/GARINA CREMOSO OLEOFLOL CC 15KG MAT PR	UN	1
MARGARINA SELECTA 15kg TC 100% VEGETAL	UN	10
MIEL DE CAÑA TC kg MAT PRIM	UN	1
UVAS PASAS D.S. 10 kg MAT PRIM	UN	1
JARABE TRES RICHES UHT 1 L	UN	24
POLV P/HORN 1 KG	UN	5
QUESO MOLIDO LOS CAMPANOS MAT PRIMA	KG	10
QUESO MOZAR LOS CAMPANOS-MAT PRIM	KG	3
QUESO SEMIDURO LOS CAMPANOS-MAT PRIM	KG	10
RELLENO MORA LUCKER 1 KG MAT PRIM	UN	10
RELLENO FRUTOS ROJ X 1 kg MAT PRIM	UN	12
RELLENO FRUTOS AMARILLOS X 1 kg MAT PRIM	UN	10
SALVADO ESPECIAL X KG MAT PRIM	UN	10
SALCHICHA T/RANCHERA 1 KG PANAD	UN	1
TEGRAL BESCOIT 5 KG	UN	5
UVAS PASAS D.S. 10 kg MAT PRIM	UN	1
VITINA HOJALD 6 2.5 KG TF	UN	1
CANASTILLA DE PANADERIA 13 cm.		
CANASTILLA 18 CM REPOSTERIA		

Estrategia de Producción:

La unidad de negocio contará con un panadero altamente calificado y dos auxiliares asignados por la unidad militar del batallón de policía militar a fin de llevar a cabo la fabricación de los productos requeridos para satisfacer las necesidades de cada uno de nuestro cliente con la siguiente capacidad productiva diaria:

COMEDORES BASER 2, BIVER, BICOR, CACOM 3 Y PM 2		
PRODUCTO	CANTIDAD MENSUSAL	CANTIDAD DIARIA
CROISSANT X 100 GR	643	21
GALLETA BLANCA X 60 GR	1.539	51
GALLETA DE LECHE X 10 GR	11.862	395
PAN CORRIENTE X 70 GR	12.061	402
PAN ROSCON X 70 GR	5.320	177
PAN TAJADO X 450 GR	659	22

Análisis matriz DOFA con el objetivo de plantear las posibles estrategias a tener presente para la puesta en marcha del proyecto.

La matriz FODA, surge como una herramienta de planificación estratégica, creada por el Doctor Humphrey (1960), el objeto del nuevo método de análisis estaba enfocado en revisar el fracaso de la planificación corporativa en el tiempo.

Para el presente estudio el desarrollo de este análisis es importante con el objetivo de determinar los aspectos internos y externos que deben ser contemplados dentro de la planeación estratégica de la organización y que pueden incidir dentro del desarrollo y la puesta en marcha del proyecto, a partir de la información obtenida a través fuentes primarias y secundarias tratadas en el presente informe.

Matriz DOFA

DOFA	ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
			F1 Cliente Principal y muy alto consumidor. F2 Personal Calificado para fabricar los productos. F3 Habilidad y Conocimiento para desarrollar y presentar nuevas variedades del producto. F4 Excelente comunicación con nuestro cliente
ANALISIS EXTERNO		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
OPORTUNIDADES		O1, F1, F2 En el mercado se identifica la necesidad de productos frescos y saludables lo que debe ser aprovechado con un servicio eficiente y de calidad O2, O3, F3 Frente a la cantidad de unidades militares trabajar en la producción de productos saludables y frescos con entregas oportunas logrando un margen de utilidad.	O2, D3 La comunicación con nuestros clientes y escuchar sus necesidades permite desarrollar propuestas de productos que cumplan sus expectativas. O1, O3, D1, D2 El éxito de la unidad de negocio depende del manejo adecuado de los costos de producción, de inventarios y la participación en el mercado
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA	DEBILIDADES DA
A1 Nuevos competidores locales y nacionales. A2 Cambios en las preferencias de los comedores y/o gustos por parte de unidades militares. A3 Incremento de materias primas e insumos por efecto del intercambio comercial y compra nacionales e internacionales. A4 Estado de orden público en vías nacionales		F1, F3, A1, A2 Con la puesta en marcha de la panadería brindando una amplia gama de productos se consolida la presencia de la entidad abarcando un gran sector de nuestros clientes actuales con mejores ganancias F2, A3 La capacitación permanente y el análisis de las necesidades del mercado así como su fluctuación a fin de anticiparnos a nuevas necesidades y a nuevos productos que faciliten el crecimiento de la unidad de negocio	A1, A2, D1, D2 La inversión económica que requiere el proyecto debe ser sostenible en el tiempo a fin que permita hacer frente a competidores internos ya previos en el mercado (panaderías en batallones). A3, D3 La recepción clara de requerimientos, vigilancia de nuestros servicios y velar por oportunidades de mejora a fin de expandir nuestro mercado

Estrategias Fortalezas-Oportunidades (FO)

Las estrategias planteadas se orientan a la identificación y aprovechamientos de espacios en el mercado, teniendo en cuenta la necesidad de nuevas propuestas y productos de calidad dentro de la industria panificadora, se consideran como ventajas competitivas que sea un producto fresco, recién horneados y la elaboración en el interior de su unidad militar, se basa en harinas naturales, integrales a partir de masas madres listas para hornear, es un producto que cuenta con las características y propiedades al mejor estilo europeo de alta calidad, presentación, sabor y nutrición, las cuales deben ser resaltadas por el grupo comercial al momento de contactar a nuestros clientes, atributos fundamentales

y atractivos a los intereses de los establecimientos comerciales a los cuales se espera llegar.

DOFA	ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS
		F1 Cliente Principal y muy alto consumidor. F2 Personal Calificado para fabricar los productos. F3 Habilidad y Conocimiento para desarrollar y presentar nuevas variedades del producto. F4 Excelente comunicación con nuestro cliente
ANALISIS EXTERNO		ESTRATEGIA FO
	OPORTUNIDADES	
	O1 El producto puede satisfacer la demanda en la regional de productos frescos. O2 Mercado en crecimiento, se busca abarcar mas comedores de toda la regional. O3 Reconocimiento como el mayor y economico productor de productos de panaderia de la regional norte.	O1,F1,F2 En el mercado se identifica la necesidad de productos frescos y saludables lo que debe ser aprovechado con un servicio eficiente y de calidad O2,O3,F3 Frente a la cantidad de unidades militares trabajar en la produccion de productos saludables y frescos con entregas oportunas logrando un margen de utilidad.

Estrategias Debilidades-Oportunidades (DO)

Las estrategias propuestas dentro de la matriz se centran en la comunicación efectiva que debe desarrollar la organización para implementar un esquema que le permita la identificación de necesidades de nuestros clientes, la atención oportuna de pedidos de los comedores y el seguimiento a las variaciones de los mismos. La información es un instrumento valioso para llevar a cabo la comercialización adecuada de los productos propuesto, el cual se enmarca dentro de la innovación incremental, que consiste en la mejora y perfeccionamiento de productos ya existentes en el mercado. Las características de este tipo de innovación según Hidalgo y Serrano (2002) se debe de tener en cuenta lo siguiente: como primer planteamiento la demanda del producto es conocida al contar con un mercado potencial, el pan es un producto de consumo diario y la demanda actual invita a la renovación del sector panificador, con el surgimiento de planes nutricionales como campaña contra el sobrepeso y otros en favor de la vida saludable. Un segundo planteamiento se orienta al rápido reconocimiento y la aceptación en el mercado institucional, es así que por considerarse que es un producto con un objetivo específico convertirse en opción alimenticia para un sector población que precisa de atención con productos saludables los cuales deben ser asequibles, el precio debe ser un diferenciador que permita el posicionamiento y el reconocimiento del consumidor final que lo lleve a desplazar productos sustitutos nacionales e importados, la planeación estratégica conviene estar dirigida a descubrir el éxito financiero y comercial del nuevo producto.

Un tercer componente a tener en cuenta dentro del proceso de innovación incremental consiste en la adaptabilidad del producto a las ventajas que ofrece el mercado y los canales de distribución existentes, como se ha revisado dentro del presente estudio las múltiples variables que inciden dentro de la producción está la variación de precios de los insumos, el aprovechamiento que como empresarios se realice para la adquisición de materias primas, el manejo de

precios y el potencial crecimiento del sector Horeca (hostelería compuesta por restaurantes, hoteles, bares y servicios de turismo), cuyo crecimiento está garantizado y avalado por la apuesta que realiza el gobierno al crecimiento del sector servicios y el aporte que viene realizando en crecimiento positivo de la imagen del país frente al mundo y los tributos que han tenido un crecimiento importante como argumentos fundamentales para el crecimiento económico de la sociedad.

La última referencia hace alusión a que el producto encaje dentro de la segmentación de mercados actual y las políticas de producto, como ya se ha podido evidenciar dentro de la presente investigación las condiciones y características del mercado están abiertas a nuevas propuestas, texturas, sabores que sean amigables con el medio ambiente y desarrollen un vínculo provechoso con el cliente y que estén acordes a los cambios que afronta la cocina al ser elevada a gourmet sin desconocer la tradición y los productos que componen hacen parte de las raíces y tradiciones que deben aportar dentro del proceso innovador

Dentro de la comunicación efectiva con el servicio al cliente es importante tener presente tendencias que marcan los nuevos formatos y sobre estos plantear y llevar a cabo la técnica de comunicación práctica y real que permita recoger información precisa sobre los elementos que se pretenden proponer:

- Comunicación e interacción con el cliente para hacer más inmediato el servicio, se traduce en disponibilidad inmediata.
- Atención personalizada, transparencia y honestidad.
- Hacer sentir importante al cliente.
- Creación de vínculos de largo plazo.
- Atención multicanal: chat, correo electrónico, aplicaciones y demás.
- Medir el impacto de las decisiones de la empresa frente a las necesidades y exigencias del cliente.

Mensualmente es importante recopilar la información recogida y realizar un informe que exprese de manera exacta y dinámica los requerimientos y necesidades planteadas por los clientes y consumidores, con el objeto de desarrollar planes de mejora continua encaminados a corregir y no incurrir en repeticiones de equivocaciones que sean contrarias a la planeación estratégica que se desarrolle.

DOFA	ANALISIS INTERNO	DEBILIDADES
		D1 Se requieren de una alta inversión económica. D2 El retorno en tiempo de rentabilidad del producto podría ser mayor a la esperada. D3 Distancia con relación de algunos clientes potenciales
	ANALISIS EXTERNO	
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DO
	O1 El producto puede satisfacer la demanda en la regional de productos frescos. O2 Mercado en crecimiento, se busca abarcar más comedores de toda la regional. O3 Reconocimiento como el mayor y económico productor de productos de panadería de la regional norte.	O2, D3 La comunicación con nuestros clientes y escuchar sus necesidades permite desarrollar propuestas de productos que cumplan sus expectativas. O1, O3, D1, D2 El éxito de la unidad de negocio depende del manejo adecuado de los costos de producción, de inventarios y la participación en el mercado

Estrategias Fortalezas- Amenazas (FA)

La estrategia plantea la importancia de la capacitación para los funcionarios porque permite el reconocimiento a los roles que desempeñan dentro de la organización, el propender porque exista una interdisciplinariedad para crecer y fortalecer el capital humano con el cual se cuenta permite afrontar la competencia con mayor fortaleza, este proceso de carácter cuantitativo y cualitativo es fundamental para motivar y formar un clima laboral de confianza que conlleve a la retroalimentación de los objetivos y metas de la organización y las expectativas de resultados que se esperan obtener por parte del equipo de trabajo.

De otra parte las necesidades de los comedores demandan de atención oportuna siendo el capital humano factor fundamental para realizar aportes que conlleven a mejorar la productividad, calidad o la imagen interna y externa que se manifiesta en la comercialización exitosa de los productos, así mismo el desarrollo de nuevas fórmulas requiere de valoraciones a las competencias de los colaboradores, eficiencia, creatividad y pro actividad que estén en la capacidad de aportar de forma en la construcción de procesos productivos y de calidad para la organización.

DOFA	ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS
		F1 Cliente Principal y muy alto consumidor. F2 Personal Calificado para fabricar los productos. F3 Habilidad y Conocimiento para desarrollar y presentar nuevas variedades del producto. F4 Excelente comunicación con nuestro cliente
ANALISIS EXTERNO		
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA
A1 Nuevos competidores locales y nacionales. A2 Cambios en las preferencias de los comedores y/o gustos por parte de unidades militares. A3 Incremento de materias primas e insumos por efecto del intercambio comercial y compra nacionales e internacionales. A4 Estado de orden publico en vías nacionales		F1,F3,A1,A2 Con la puesta en marcha de la panaderia brindando una amplia gama de productos se consolida la presencia de la entidad abarcando un gran sector de nuestros clientes actuales con mejores ganancias F2, A3 La capacitacion permanente y el analisis de las necesidaes del mercado asi como su fluctuacion a fin de anticiparnos a nuevas necesidades y a nuevos productos que faciliten el crecimiento de la unidad de negocio

Estrategias Debilidades- Amenazas (DA)

Las estrategias planteadas en este ítem marca como eje central el potenciar y desarrollar las fortalezas del producto dentro del mercado que ha tenido crecimiento en variedad más no en consumo lo que ha llevado al sector panificador a hacerse mucho más fuerte, frente a los retos que surgen con grandes compañías panificadoras que ingresan al país con alternativas agresivas para capturar clientes, también los pequeños empresarios, amas de casa y emprendedores a partir de la capacitación están en la búsqueda constante de oportunidades para ingresar a una industria que viene tecnificándose y plantear nuevas opciones a los clientes, la competencia esté en crecimiento que busca ser reconocida como una industria especializada, es importante realizar un análisis de la competencia directa que actualmente es una amenaza para los intereses de comercialización del nuevo producto.

Siendo importante resaltar las empresas a nivel nacional competidoras, los competidores que están manejando dentro de su portafolio variedad de productos y las consideradas compañías industriales, entre ellas tenemos:

Pan pa'ya!

Esta empresa se ha impuesto como reto cambiar la imagen de la panadería tradicional para llevarla a constituirse en una industria que ofrece todo tipo de alternativas gastronómicas orientadas a atender especialmente el momento del desayuno y pequeñas comidas. El planteamiento de este nuevo modelo de negocio les ha permitido contar con 31 sucursales distribuidas en Bogotá, Cali, Bucaramanga, Villavicencio y Weston EU, el resultado de lo que son hoy han sido fruto de la investigación, planeación estratégica, y la inversión en tecnología.

Actualmente cuentan con una línea de crudos y congelados cuyo valor agregado se orienta a artesanales que presentan una composición de ingredientes de orden convencional, los clientes deben contar con la infraestructura adecuada para llevar a cabo el proceso desde la descongelación hasta el horneado.

Panettiere

Empresa creada desde hace 18 años, en el mercado ofrece productos elaborados con tecnología europea, uno de sus fuertes es la variedad de productos elaborados y entre ellos pre cocido y ultra congelado, el cual está orientado a atender empresas u organizaciones que quieran vender o servir productos frescos a sus clientes. Cuenta en Bogotá con siete puntos de venta ubicados al norte de la ciudad.

Panesi Colombia

Esta empresa de origen Suizo está dedicada a la comercialización de productos de panadería elaborados con alta tecnología y con tradición, recetas alemanas y suizas hacen parte su portafolio de productos, utilizan la tecnología de ultra congelación para entregar al cliente un producto recién horneado, con características mucho más saludables 22% de contenido graso, bajo en gluten y elaborados con mantequilla, ya tienen seis puntos de venta ubicados al norte de la ciudad de Bogotá

Panadería La Baguette

Es una empresa en la ciudad de Barranquilla con amplio recorrido en el mercado, su propuesta es agresiva frente a sus competidores de la ciudad, dedicada a la elaboración e innovación y venta de productos artesanales de Panificación, Repostería, Cafetería, Delikatessen, Productos Comestibles Nacionales e Importados, Vinos y Licores, además ahora puede hacer sus compras en *la Baguette* desde la comodidad de su hogar u oficina en su computador, tablet o dispositivo móvil.

DOFA	ANALISIS INTERNO	DEBILIDADES
		D1 Se requiere de una alta inversión económica. D2 El retorno en tiempo de rentabilidad del producto podría ser mayor a la esperada. D3 Distancia con relación de algunos clientes potenciales
ANALISIS EXTERNO		
AMENAZAS		DEBILIDADES DA
A1 Nuevos competidores locales y nacionales. A2 Cambios en las preferencias de los comedores y/o gustos por parte de unidades militares. A3 Incremento de materias primas e insumos por efecto del intercambio comercial y compra nacionales e internacionales. A4 Estado de orden público en vías nacionales		A1, A2 D1, D2 La inversión económica que requiere el proyecto debe ser sostenible en el tiempo a fin que permita hacer frente a competidores internos ya previos en el mercado (panaderías en batallones). A3, D3 la recepción clara de requerimientos, vigilancia de nuestros servicios y velar por oportunidades de mejora a fin de expandir nuestro mercado

Proyección de ventas

En Colombia, debido a la casi inexistente producción nacional de trigo que representa el 0,3%, se debe importar vía marítima el 99,7% del trigo que se utiliza para la producción de harina de trigo, principalmente desde Canadá y Estados Unidos", explicó el gremio.

El precio del pan se ha elevado 13% en los últimos meses debido al alza del dólar y al aumento de las tarifas eléctricas.

Una vez analizada la información con la que cuenta la Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Norte, se consultó con la página de Colombia Compra Eficiente, con el fin de verificar el movimiento en las entidades estatales en cuanto a la adquisición de este servicio y los posibles oferentes, bajo el clasificador de Bienes y Servicios UNSPSC. De igual manera se realizó estudio del consumo de los productos de panadería abastecidos por la Regional Norte a las diferentes unidades militares de barranquilla y su área metropolitana en el periodo correspondiente al año 2022 arrojando los siguientes resultados.

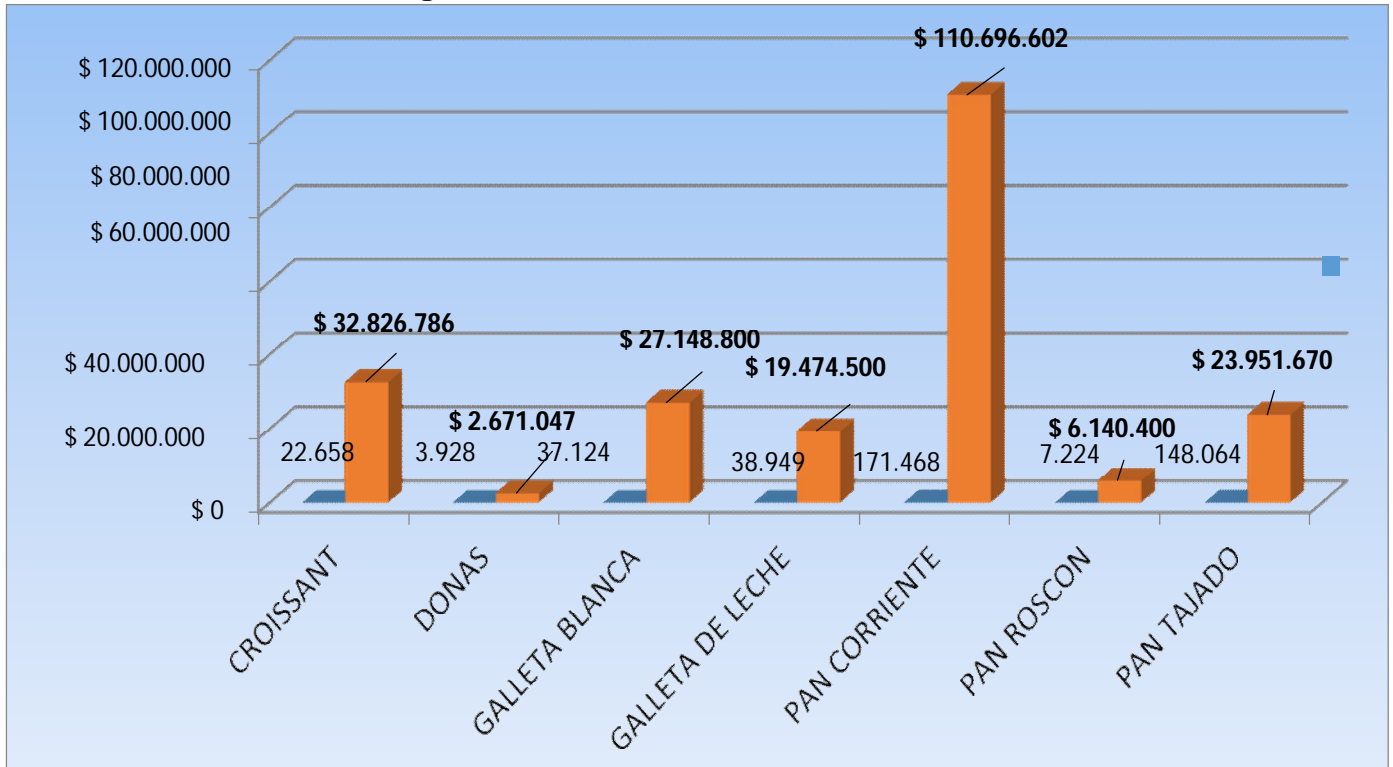
Comedores a cargo de la regional a los cuales la unidad de negocio abastecerá. (Baser 2, Bicor, Bpm02, Cacom 3, Biver)

Comedores		
Comedor BAS 2	Comedor BASAB	Comedor BICAR
Comedor BICOR	Comedor BIJUN	Comedor BIMUR
Comedor BIPOP	Comedor BIRIF	Comedor BITER 10
Comedor BITER 11	Comedor BITER 2	Comedor BIVER
Comedor BPM02	Comedor CACOM-3	Comedor GBMAT
Comedor GMRON		

Demanda de Comedores a cargo de la regional a los cuales la unidad de negocio abastecerá. (Baser 2, Bicor, Bpm02, Cacom 3, Biver).

Etiquetas de fila	Suma de Cantidad	Suma de Importe ML
CROISSANT	22.658	\$ 32.826.786
DONAS	3.928	\$ 2.671.047
GALLETA BLANCA	37.124	\$ 27.148.800
GALLETA DE LECHE	38.949	\$ 19.474.500
PAN CORRIENTE	171.468	\$ 110.696.602
PAN ROSCON	7.224	\$ 6.140.400
PAN TAJADO	148.064	\$ 23.951.670
Total general	429.415	\$ 222.909.805

Gráfico de la Demanda de Comedores totales a cargo de la regional a los cuales la unidad de negocio abastecerá.



ESTADO DE DESARROLLO Y FICHAS TECNICAS

FICHAS TECNICAS	PRODUCTOS A ELABORAR
200001725	CROISSANT
200000237	DONAS
200001730	GALLETA BLANCA
200001778	GALLETA DE LECHE
200001726	GALLETA -PAN CUCA
200001750	PAN COCO
200001768	PAN CORRIENTE
200002051	PAN DULCE
200001751	PAN HAMBURGUESA
200001751	PAN HAMBURGUESA
200001760	PAN ROSCON
200001755	PAN TAJADO

Se tiene presupuestado toda la línea de pudines y repostería con el fin de dar mayor cobertura a las ventas y producción de productos de panadería y repostería de la unidad de negocio con un crecimiento anual del 5%.

Descripción del Proceso:

A continuación se discrimina el flujograma para la elaboración de los productos de panadería:



Análisis de la competencia

Para la realización del presente proyecto se tuvo en cuenta los estudios de mercado realizados por la Regional Norte para el informe técnico de la vigencia 2023 que no van a contratar para los batallones y comedores que no se pueden atender con esta unidad de negocio, se solicitó formalmente cotización en el SECOP II y a las firmas que a continuación aportan cotizaciones de sus productos. Estas empresas se encuentran localizadas o tienen sede en los Departamentos de Atlántico, Magdalena, Cesar y Córdoba

PROVEEDOR			LUDYS ASCANIO	ORGANIZACIÓN PANADERIA NUEVA YORK SAS	JAVIER OSVALDO RAMIREZ MARTINEZ	DISTRIBUIDORA FULL SERVICE	MENOR PRECIO
NIT:			49774270	901176934	15030711	901176934	
ITEM	PRODUCTO	UND. MED.	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO
1	PAN CORRIENTE X 70 GR	UND	\$1.200	\$ 625	\$ 700	\$ 760	\$ 625
2	PAN DULCE X 70 GR	UND	\$1.150		\$ 750	\$ 810	\$ 750
3	PAN DE COCO X 60 GR	UND	\$1.100	\$ 535	\$ 700	\$ 750	\$ 535
4	PAN HAMBURQUESA X 80 gr 2 unidades	UND	\$1.600	\$ 713	\$ 900	\$ 1.000	\$ 713
5	PAN PERRO X 70 GR	UND	\$800	\$ 625	\$ 800	\$ 860	\$ 625
6	TAJADA DE PONQUE X 100 gr	UND	\$1.500		\$ 1.500	\$ 1.560	\$ 1.500
7	PAN TAJADO X 450 gr	UND	\$3.800	\$ 3.688	\$ 3.300	\$ 3.400	\$ 3.300
8	BROWNIE X 60 GR	UND	\$2.800		\$ 2.900	\$ 2.800	\$ 2.800
9	CROISSANT X 100 GR	UND	\$1.900	\$ 1.350	\$ 1.600	\$ 1.650	\$ 1.350
10	PAN ROSCON X 70 GR	UND	850		900	960	850
11	GALLETA NEGRA TIPO CUCA X 60 GR	UND	800	563	900	750	563
12	GALLETA BLANCA DULCE X 60 GR	UND	800	563	900	750	563
13	PAQUETE DE GALLETA TIPO LECHE X 10 GR	UND	550	563	500	500	500
14	MANTECADA X 80 GR	UND	1500		1300	1250	1300
15	DONA X 60 GR	UND	950		1000	1060	950

Por lo anterior se evidencia el estándar de precios que las empresas aledañas cotizan a la Agencia Logística y su experiencia en el mercado.

Análisis de recursos: Se requieren empresas que estén en capacidad logística y con inventarios suficientes para proveer los elementos establecidos en las especificaciones técnicas.

Experiencia de la empresa: Se requiere que las empresas al menos tengan un (1) año de experiencia en el mercado, garantizando que estén enfocadas al desarrollo de actividades tales como producción y/o comercialización de panes.

Inversión de maquinaria y equipo: Se cotizaron con diferentes proveedores (Líder Gobierno, BBG Colombia S.A.S, Incol Aceros, Pallomaro S.A.S) que suministran diferentes tipos de maquinaria y equipos para panadería arrojando las siguientes cotizaciones.

LISTADO PRECIOS DE MAQUINARIA POR PROVEEDOR		
UNID	DESCRIPCION	De: lider gobierno [mailto:lider.gobierno@proveer.com.co] TOTAL IVA INCLUIDO
1	GS1- MOJADORA AMASADORA 15 LIBRAS DE HARINA	\$ 7.000.000
1	CORTADORA DE MASA PARA PANADERÍA CUCHILLAS CROMADAS	\$ 2.133.000
1	GS1- ESCABILADERO 18 LATAS	\$ 2.067.000
1	GS1- BATIDORA PROFESIONAL 10 LITROS	\$ 3.140.000
1	GS1- HORNO ROTATORIO PARA PANADERÍA 12 LATAS	\$ 36.373.000
12	GS1- BANDEJA LATA PERFORADA ACERO INOXIDABLE 40x60 CMS	\$ 1.560.000
1	GS1- CAJA PLÁSTICA CON RUEDAS 120LT	\$ 207.000
1	GS1- REFRIGERADOR NEVERA VERTICAL DE UN ALA 650L	\$ 13.533.000
1	GS1- BALANZA GRAMERA DE HASTA 30 KG. CONTROLADORA.	\$ 338.000
1	GS1- MESONES EN ACERO 150 CM X 80 CM CON ENTREPAÑO	\$ 2.000.000
1	GS1- TAJADORA DE PAN (MESA) – BREADMATIC	\$ 9.067.000
22		\$ 77.418.000

UNID	DESCRIPCION	BBG COLOMBIA S.A.S. TOTAL IVA INCLUIDO
1	MASH -40 AMASADORA SEMI-INDUSTRIAL 1@ 220 TRIFASICO, ACERO INOX, 2 VELOCIDADES, SISTEMA SEGURIDAD	\$ 8.230.001
1	CORTADORA DE MASA PARA PANADERIA	
1	ESCABILADERO	
1	10F-G BATIDORA INDUSTRIAL 10 LITROS MARCA BBG, 110 V, 2 VELOCIDADES, ACERO INOX, INCLUYE GLOBO, PALA Y GANCHO	\$ 3.080.000
1	FTG - 300 BT HORNO TURBO A GAS DE 10 BANDEJAS, ACERO INOX, TURBINA PARA CIRCULAR CALOR	\$ 16.540.000
12	BANDEJAS DE LATA ACERO INOXIDABLE	
1	CAJA PLASTICA CON RUEDA	
1	REFRIGERADOR VERTICAL	
1	SUPER-SS-15 BALANZA 15 KG (d1g), DOBLE DISPLAY, PLATO EN ACERO, BATERIA RECARGABLE, USO RUDO, BATERIA 30 HORAS	\$ 913.000
1	MESA DE TRABAJO ACERO INOX 140 CMX70 CM X 90 CM, ENTREPAÑO, PATAS NIVELADORAS	\$ 1.999.200
1	TAJADORA DE PAN	
22		\$ 30.762.201

UNID	DESCRIPCION	INCOL ACEROS TOTAL IVA INCLUIDO
1	MOJADORA DE 2@ AUTOMÁTICA, 50 LT, CAPACIDAD 20 KG MASA	\$ 9.758.000
1	CORTADORA DE MASA, CUCHILLAS EN ACERO, PINTURA DE LUJO	\$ 2.142.000
1	ESCABILADEROS DE 12 LATAS, RIELES EN ACERO INOX, ESTRUCTURA EN HACER, 3 RODACHINAS	\$ 1.904.000
1	BATIDORA 20 LITROS , MOTOR 1.5 HP, 3 VELOCIDADES, ACCESORIOS PALETA, GLOBO GANCHO	\$ 3.213.000
1	HORNO ROTATORIO DE 12 LATAS, ACERO INOX, PISO EN ACERO 1/8, 3 CARRITOS EN ACERO CON RODACHINA	\$ 23.205.000
12	BANDEJAS DE LATA ALUMINIO TROQUELADAS	\$ 380.800
1	CAJA PLASTICA CON RUEDA	
1	REFRIGERADOR VERTICAL	
1	BALANZA GRAMERA	
1	MESON 150 CM X 80 CM X 90 CM, ACERO 430 CON SALPICADERO, 1 ENTREPAÑO, SOPORTES EN ACERO	\$ 1.785.000
1	TAJADORA DE PAN	
22		\$ 42.387.800

UNID	DESCRIPCION	PALLOMARO TOTAL IVA INCLUIDO
1	AMASADORA 34 L 2 VELOCIDADES, 110 V, 12 KG MASA (1@), CONTROLES ANALOGOS, SEGURIDAD Y TEMPORIZADOR	\$ 4.123.350
1	CORTADORA DE MASA PARA PANADERÍA	
1	ESCABILADERO 15 LATAS ACERO INOX	\$ 1.082.000
1	BATIDORA 9,5 LT DE 300 A 500 GR DE HARINA MARCA WELLMIX, MOTOR 3 VELOCIDADES	\$ 2.324.070
1	HORNO A GAS DE 3 CAMARAS CON PISO DE PIEDRA, BANDEJA DE 60X40	\$ 16.233.980
12	BANDEJA ACERO ALUMINIZADO 60X40X3 CM	\$ 699.720
1	CAJA PLÁSTICA CON RUEDAS 120LT	
1	REFRIGERADOR VERTICAL 2 PUERTAS EN VIDRIO, ACERO INOX, TERMOSTATO ELECTRONICO DIGITAL, PANTALLA LED	\$ 11.909.520
1	BALANZA ELECTRONICA 5 KG (d1g)	\$ 657.499
1	MESA OPTIMA ADOSADA 1.80 X 0.60 MT, ACERO INOX, SALPICADERO	\$ 2.107.966
1	TAJADORA DE PAN CAPACIDAD 240 PANES X HORA, 31 CUCHILLAS, PESO 70KG, BANDEJA RECOLECTORA 110 V, 1/4 HP	\$ 7.054.320
22		\$ 46.192.425

De acuerdo con la revisión efectuada a diferentes proveedores de maquinaria y equipos se anexa cuadro con la mejor relación de precios por maquinarias y equipos ofertados en el mercado.

MEJORES PRECIOS DE MAQUINARIA POR PROVEEDOR			
UNID	DESCRIPCION	TOTAL IVA INCLUIDO	PROVEEDOR
1	MOJADORA AMASADORA	\$ 4.123.350	PALLOMARO
1	CORTADORA DE MASA PARA PANADERÍA	\$ 2.133.000	LIDER.GOBIERNO
2	ESCABILADERO 15 LATAS	\$ 2.164.000	PALLOMARO
1	GS1- BATIDORA PROFESIONAL 9,5 LITROS	\$ 2.324.070	PALLOMARO
1	HORNO ROTATORIO DE 12 LATAS, ACERO INOX, PISO EN ACERO 1/8, 3 CARRITOS EN ACERO CON RODACHINA	\$ 23.205.000	INCOLACEROS
12	BANDEJA ACERO ALUMINIZADO 60X40X3 CM	\$ 699.720	PALLOMARO
1	RECIPIENTE PLASTICOS PARA MATERIA PRIMA E INSUMOS	\$ 207.000	LIDER.GOBIERNO
1	REFRIGERADOR VERTICAL 2 PUERTAS EN VIDRIO, ACERO INOX, TERMOSTATO ELECTRONICO DIGITAL, PANTALLA LED	\$ 11.909.520	PALLOMARO
1	GS1- BALANZA GRAMERA DE HASTA 30 KG. CONTROLADORA.	\$ 338.000	LIDER.GOBIERNO
1	MESON 150 CM X 80 CM X 90 CM, ACERO 430 CON SALPICADERO, 1 ENTREPAÑO, SOPORTES EN ACERO	\$ 1.785.000	INCOLACEROS
1	TAJADORA DE PAN CAPACIDAD 240 PANES X HORA, 31 CUCHILLAS, PESO 70KG, BANDEJA RECOLECTORA 110 V, 1/4 HP	\$ 7.054.320	PALLOMARO
23		\$ 55.942.980	

Inversión de Capital de Trabajo: El capital de trabajo es el recurso que requiere la unidad de negocio para cubrir las necesidades operativas, administrativas y logísticas en el desarrollo de sus operaciones, el cual se determinó por un porcentaje de 14.29% de los costos totales.

Gastos Administrativos:

CONCEPTO	VALOR (\$ anuales año 1)
SALARIOS + PRESTACIONES	\$ 35'286.048
ARRIENDO + SERVICIOS	\$ 12.295.092
TOTAL	\$ 47'581.140

La Regional Norte realizamos un promedio de ventas basadas en los consumos de las Unidades Militares o Catering de la Segunda Brigada que vamos a suministrar el producto, basado en estos consumos adelantamos el siguiente **Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN)**.

Potencial del Mercado

En el mercado de Barranquilla hay un sin número de empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos de panadería y repostería, esta unidad de negocio está dirigida a un segmento del mercado cautivo en las unidades Militares donde están ubicados los comedores administrados por la Regional Norte y en primera instancia se encuentran ubicados en la Segunda Brigada.

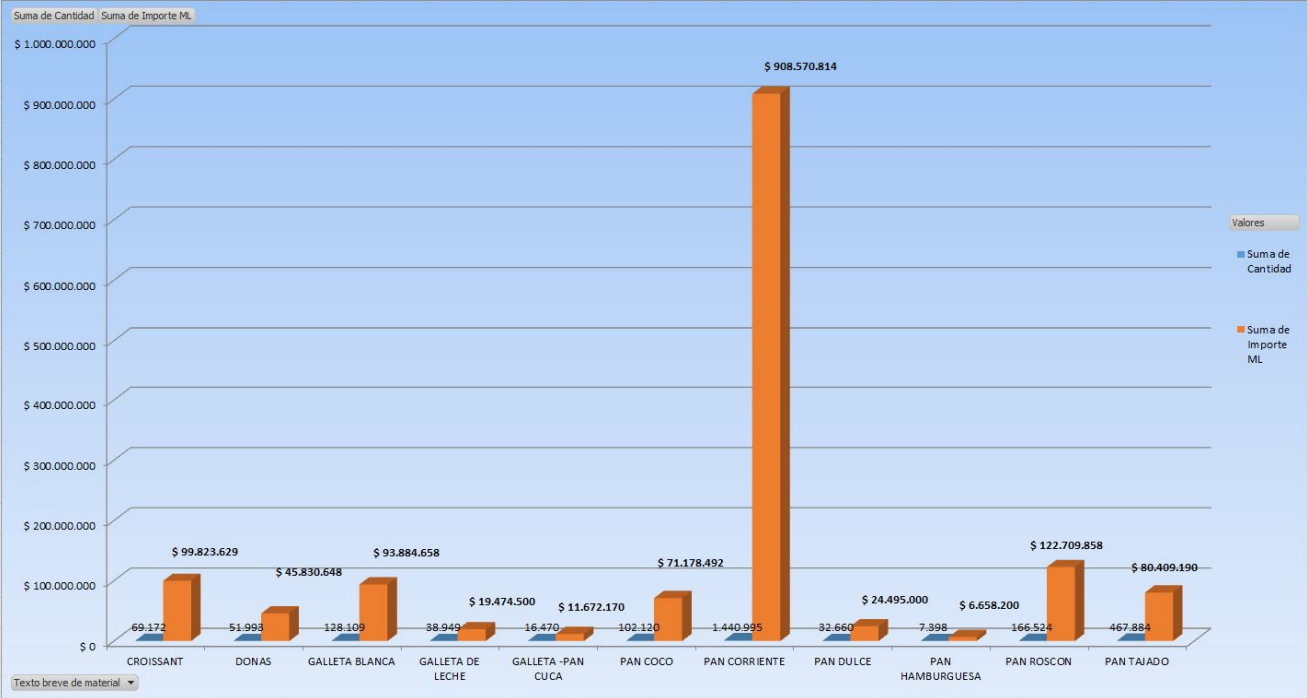
Comedores totales a cargo de la regional a los cuales la unidad de negocio proyecta abastecer.

Comedores		
Comedor BAS 2	Comedor BASAB	Comedor BICAR
Comedor BICOR	Comedor BIJUN	Comedor BIMUR
Comedor BIPOP	Comedor BIRIF	Comedor BITER 10
Comedor BITER 11	Comedor BITER 2	Comedor BIVER
Comedor BPM02	Comedor CACOM-3	Comedor GBMAT
Comedor GMRON		

Demanda de Comedores totales a cargo de la regional a los cuales la unidad de negocio proyecta abastecer.

Etiquetas de fila	Suma de Cantidad	Suma de Importe ML
CROISSANT	69.172	\$ 99.823.629
DONAS	51.993	\$ 45.830.648
GALLETA BLANCA	128.109	\$ 93.884.658
GALLETA DE LECHE	38.949	\$ 19.474.500
GALLETA -PAN CUCA	16.470	\$ 11.672.170
PAN COCO	102.120	\$ 71.178.492
PAN CORRIENTE	1.440.995	\$ 908.570.814
PAN DULCE	32.660	\$ 24.495.000
PAN HAMBURGUESA	7.398	\$ 6.658.200
PAN ROSCON	166.524	\$ 122.709.858
PAN TAJADO	467.884	\$ 80.409.190
Total general	2.522.274	\$ 1.484.707.159

Gráfico de la Demanda de Comedores totales a cargo de la regional a los cuales la unidad de negocio proyecta abastecer.



CUADRO DE FLUJO DE CAJA CORRESPONDIENTE A LA UNIDAD DE NEGOCIO:

FLUJO DE CAJA CON PREYECCION A 3 AÑOS				
RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
CROISSANT (CANT)		22.658	23.791	24.980
DONAS (CANT)		3.928	4.124	4.331
GALLETA BLANCA (CANT)		37.124	38.980	40.929
GALLETA DE LECHE (CANT)		38.949	40.896	42.941
PAN CORRIENTE (CANT)		171.468	180.041	189.043
PAN ROSCON (CANT)		7.224	7.585	7.964
PAN TAJADO (CANT)		7.403	7.773	8.162
CROISSANT (PRECIO UNIT)		\$ 1.650	\$ 1.865	\$ 2.107
DONAS (PRECIO UNIT)		\$ 950	\$ 1.074	\$ 1.213
GALLETA BLANCA (PRECIO UNIT)		\$ 800	\$ 904	\$ 1.022
GALLETA DE LECHE (PRECIO UNIT)		\$ 500	\$ 565	\$ 638
PAN CORRIENTE (PRECIO UNIT)		\$ 700	\$ 791	\$ 894
PAN ROSCON (PRECIO UNIT)		\$ 850	\$ 961	\$ 1.085
PAN TAJADO (PRECIO UNIT)		\$ 3.300	\$ 3.729	\$ 4.214
CROISSANT (VENTAS)		\$ 37.385.700	\$ 44.358.133	\$ 52.630.925
DONAS (VENTAS)		\$ 3.731.600	\$ 4.427.543	\$ 5.253.280
GALLETA BLANCA (VENTAS)		\$ 29.699.200	\$ 35.238.101	\$ 41.810.007
GALLETA DE LECHE (VENTAS)		\$ 19.474.500	\$ 23.106.494	\$ 27.415.855
PAN CORRIENTE (VENTAS)		\$ 120.027.600	\$ 142.412.747	\$ 168.972.725
PAN ROSCON (VENTAS)		\$ 6.140.400	\$ 7.285.585	\$ 8.644.346
PAN TAJADO (VENTAS)		\$ 24.430.560	\$ 28.986.859	\$ 34.392.909
INGRESOS BRUTOS		\$ 240.889.560	\$ 285.815.463	\$ 339.120.047
CROISSANT (COSTO UNIT)		\$ 1.179	\$ 1.332	\$ 1.505
DONAS (COSTO UNIT)		\$ 679	\$ 767	\$ 866
GALLETA BLANCA (COSTO UNIT)		\$ 571	\$ 646	\$ 730
GALLETA DE LECHE (COSTO UNIT)		\$ 357	\$ 404	\$ 456
PAN CORRIENTE (COSTO UNIT)		\$ 500	\$ 565	\$ 638
PAN ROSCON (COSTO UNIT)		\$ 607	\$ 686	\$ 775
PAN TAJADO (COSTO UNIT)		\$ 2.357	\$ 2.664	\$ 3.010
CROISSANT (COSTO TOTAL)		\$ 26.704.071	\$ 31.684.381	\$ 37.593.518
DONAS (COSTO TOTAL)		\$ 2.665.429	\$ 3.011.934	\$ 3.403.486
GALLETA BLANCA (COSTO TOTAL)		\$ 21.213.714	\$ 23.971.497	\$ 27.087.792
GALLETA DE LECHE (COSTO TOTAL)		\$ 13.910.357	\$ 15.718.704	\$ 17.762.135
PAN CORRIENTE (COSTO TOTAL)		\$ 85.734.000	\$ 96.879.420	\$ 109.473.745
PAN ROSCON (COSTO TOTAL)		\$ 4.386.000	\$ 4.956.180	\$ 5.600.483
PAN TAJADO (COSTO TOTAL)		\$ 17.450.400	\$ 19.718.952	\$ 22.282.416
COSTOS VARIABLES TOTALES		\$ 172.063.971	\$ 195.941.068	\$ 223.203.574
COSTOS FIJOS		\$ 47.581.140	\$ 53.766.688	\$ 60.756.358
COSTOS TOTALES		\$ 219.645.111	\$ 249.707.756	\$ 283.959.932
UTILIDAD BRUTA		\$ 21.244.449	\$ 36.107.707	\$ 55.160.115
INVERSION MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$ 55.942.980			
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO	\$ 31.377.873			
TOTAL INVERSION	\$ 87.320.853			
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		8,82%	12,63%	16,27%
VALOR PRESENTE NETO	\$ 90.596.826			

Conclusiones Financieras:

Para el estudio de factibilidad del proyecto en las diferentes situaciones en las que se muestra el flujo de caja se tendrán en cuenta los siguientes criterios decisorios:

- Valor presente neto (VPN).
- Tasa interna de retorno (TIR).

Después de analizar todos los datos generados por los criterios decisorios, se observa que la tasa interna de retorno para el primer año es del 8.82 % y para el siguiente año incrementara a 12.63 % y por ultimo al llegar el tercer año se incrementara en un 16.27 %, además el valor presente neto es de \$ 90.596.826 pesos. Se concluye que la operación de la unidad de negocio es rentable ya que se obtendrían márgenes de utilidades superiores a los 20 millones anuales logrando recuperar la inversión solicitada en un periodo menor a los 3 años de operación de la unidad de negocio.

Nota: Esta recuperación de la inversión se podría aumentar significativamente en la medida que la unidad de negocio se expanda nuevas unidades militares y/o otras entidades del sector defensa y públicas.

En respuesta al memorando N° 2023100100016463 ALDG-ALOAPII-GDE – 10010 Solicitamos muy comedidamente al Señor Director General nos brinde la oportunidad y la viabilidad de iniciar por primera vez de la Regional Norte una unidad de negocio que nos ayude a incrementar nuestras utilidades y fortalecer nuestra misión institucional con las Unidades Militares atendidas.

El presupuesto solicitado para iniciar esta unidad de negocio mi coronel es de \$ 87.320.853 pesos

De antemano Señor Director le agradecemos su atención prestada a nuestro informe

TC (RA) RICARDO JEREZ SOTO
Director Regional Norte